



SELECCIONES MATEMÁTICAS

Universidad Nacional de Trujillo

ISSN: 2411-1783 (Online)

Vol. 02(01): 46 - 53 (2015)



Sistema para la gestión del desarrollo del talento humano.

Management system for development of human talent .

Angel Jesús Pacheco * and Javier Siancas †

Received, Feb. 15, 2015

Accepted, Jun. 15, 2015.

DOI: <http://dx.doi.org/10.17268/sel.mat.2015.01.05>

Resumen

La gestión del talento humano es pieza clave en toda organización, debido a que ésta permite atraer y retener a trabajadores que representan una ventaja ante la competencia o que han demostrado tener potencial. Para realizar esta labor, se debe contemplar diversos factores, como estudios, competencias, responsabilidades e ingresos económicos, es por eso que se propone la implementación de un sistema de información el cual permita realizar evaluaciones al personal para determinar la necesidad de capacitación que éstos puedan presentar, así como analizar la escala salarial y brindar información para la toma de decisiones en relación a la uniformización de ésta. La automatización de estos procesos se ve traducida en el desarrollo de los módulos de presupuesto, escala salarial y capacitación, los cuales, desde el inicio, buscan solucionar el déficit en los servicios de asesoría para evaluar la necesidad de capacitación y para uniformizar la escala salarial del personal.

Palabras clave. Gestión del talento, competencias, responsabilidades, sistemas de información.

Abstract

Talent management is a key part in every organization because this empowers to attract and retain workers that represent an advantage to competitors or have shown potential. To perform this work must consider various factors such as education, skills, responsibilities and income, which is why it has been proposed an information system that allows execute tests to employees in order to define if they need to be trained in areas they could need strength, and evaluate the salary scale and bring information for making decisions to uniformize this. The automation of these processes is translated into the development of budget, pay scale and training modules, which, from the beginning, are seeking to solve the deficit in advisory services to assess the need for training and to standardize the pay scale employees.

Keywords. Talent management, skills, responsibilities, information systems.

1. Introducción. El talento humano es el principal capital de una organización, el cual posee habilidades y características que brindan movimiento y acción a la organización. Es por ello que la Gestión del Talento Humano ha tomado protagonismo en el contexto actual de globalización y valorización del conocimiento, donde la gestión es el proceso de reclutar y desarrollar el personal con la finalidad de crear grupos de trabajo competentes

La Gestión del Desarrollo del Talento Humano no representa una tarea sencilla de realizar, debido a que se afronta el problema de evaluar a cada individuo sujeto a la influencia de diversas variables como conocimientos, experiencia, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potenciales, etc.; la gran carga de trabajo sumada al poco personal con que generalmente cuenta una empresa para éstos actividades hace que los resultados no alcancen la efectividad esperada.

La Gestión del Desarrollo del Talento necesita una librería de competencias. Aquellas empresas que lo logran son capaces de capitalizar el recurso humano. No es suficiente con identificar las fortalezas que cada empleado tie-

* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. (angel.pacheco.m@gmail.com),

† Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. (javier.siancas@gmail.com).
work is licensed under the [Creative Commons Attribution-NoComercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

ne, sino, también, sus puntos de mejora y, aún más importante, tener definido un plan, el cual presente el suficiente grado de desafío para que el empleado pueda desarrollarse. Por otro lado, se define una serie de procesos, los cuales se deberían implementar o mejorar para una gestión efectiva del talento: adquisición del talento, compromiso, gestión del rendimiento, premios y reconocimientos, y desarrollo profesional.

La adquisición del talento radica en obtener el talento necesario para cubrir los puestos de la empresa, ya sea por convocatoria interna o externa. La gestión del rendimiento varía dentro de cada área en una organización, pero, básicamente, establece que lo ideal es hacer que los empleados entiendan qué es el éxito en sus respectivos ámbitos y cómo ello beneficiaría a ellos y su entorno. El reconocimiento a la labor de los empleados es fundamental, pero muchas veces ello se restringe solo al ámbito económico y debería estar relacionado con un rendimiento excepcional. Finalmente, el desarrollo profesional debe estar presente en todas las escalas de la empresa, de tal forma que aquellos con equipos a cargo puedan dar retroalimentación a sus empleados y se genere un plan de desarrollo individual con el cual puedan estar listos para ocupar los siguientes cargos en la jerarquía.

El presente artículo propone, como solución, el desarrollo de un sistema de información web el cual automatiza dos procesos fundamentales de la Gestión del Desarrollo del Talento Humano, identificar la necesidad de capacitación que presenta el personal y evaluar la uniformidad de la escala salarial. El sistema servirá de apoyo para la toma de decisiones a los gestores del talento dentro de las organizaciones.

2. Revisión de trabajos relacionados.

2.1. Arquitectura de liderazgo basada en competencias. Este modelo presenta definición de las competencias, niveles de crecimiento dentro de la empresa, y sugerencias para que los empleados puedan desarrollarse. La arquitectura se encuentra dividida en 8 factores los cuales a su vez se subdividen en 26 clusters y éstos en 67 competencias y 19 obstáculos para el desarrollo profesional, ello se puede apreciar en la Figura (2.1)[2].



Figura 2.1: Arquitectura de liderazgo en competencias

La definición de los obstáculos es importante, debido a que se ha identificado que es frecuente que el crecimiento se vea afectado por la presencia de un obstáculo, más que por la ausencia de una competencia.

Las 67 competencias son características medibles y observables que proveen una descripción clara de cómo es ser hábil, deficiente o si se emplea de forma excesiva una habilidad en el campo de trabajo. Este modelo tiene definidas las competencias que son necesarias para los diferentes roles a través de la jerarquía de la empresa.

Los tres niveles esenciales

Se han definido tres niveles en la organización: Individuos, gerentes y ejecutivos.

Existen competencias esenciales las cuales se requiere estén presentes en todos los niveles, pero éstas empiezan a presentar una visión más amplia a medida que se va subiendo en la jerarquía. Ejemplo de ello, es la competencia "No presenta temor de actuar con poca planificación", esto puede aplicar a los Individuos e incluso Gerentes, pero un Ejecutivo requiere de planificar a profundidad cada una de sus próximas acciones. De igual manera, el modelo ha identificado las competencias en las que se podrían presentar debilidades por cada uno de los niveles, las competencias que se requieren para llegar al siguiente nivel y los obstáculos que se pueden presentar por cada nivel.

Lo antes mencionado puede variar acorde a lo que requiera cada empresa individual, pero lo que provee el modelo es un punto de partida muy bien estructurado.

2.2. Desarrollo de fortalezas y mitigación de debilidades. Luego de que se han identificado las fortalezas y debilidades de un empleado. Lo siguiente es saber cómo es que se van a mejorar las fortalezas y minimizar las debilidades, para ello el arquitecto que implemente el modelo debe de *ranquear* las competencias acorde con la dificultad de desarrollo de cada una, y establecer un puntaje para la dificultad de cada competencia. Este puntaje es importante cuando se establece un plan de desarrollo individual por empleado, ya que acorde a ello es que se le brinda un nivel apropiado de desafío tomando en consideración sus capacidades para desarrollarse en ese

momento determinado. Lo recomendable es no exigir desarrollar más de 5 competencias en su nivel más básico o 3 competencias en su nivel más avanzado [2].

2.3. Adquisición del talento. Las entrevistas para ocupar los puestos de trabajo ya sean nuevas contrataciones o puestos internos vacantes se deben basar en una estructura basada en competencias. Las preguntas que se realicen deben estar íntimamente relacionadas con las competencias que se han identificado como críticas para el puesto de trabajo, ello asegura que se integre a la empresa al personal adecuado [2].

2.4. Evaluación 360. De acuerdo a la definición de Bisquerra et al (2006), la Evaluación de 360° es un método para la evaluación de desempeño que permite evaluar las competencias de un empleado desde diferentes fuentes. Las fuentes, u observadores, pueden estar conformadas por los jefes directos, compañeros de trabajo o, en general, por cualquier persona que tenga un contacto directo con el evaluado, incluidos los familiares. Así mismo, la elección de las fuentes puede ser al azar o, incluso, por elección del evaluado. El resultado de la ejecución de este método es un perfil completo del evaluado, que viene como consecuencia de obtener una auto descripción de sus competencias, de otra descripción de las competencias, pero por parte de otras personas que tienen contacto directo, y de un informe que contenga la comparación de las descripciones [5].

Básicamente, la ventaja de aplicar este método es tener información más amplia y real, ya que, a comparación del método de evaluación de desempeño tradicional, se tiene la opinión y evaluación de terceras personas. Además, también es importante conocer la opinión que otros tienen sobre el evaluado.

Finalmente, de acuerdo a lo mencionado por el autor Bisquerra [5], se recomienda que la cantidad de personas que realicen la descripción de las competencias del evaluado sea de tres personas diferentes

2.5. Manejo por objetivos. También llamado como Manejo basado en resultados (Results-based management) o Gestión del rendimiento ("Performance management"), fue promovido en la década de 1950 y es considerado como un enfoque de gestión centrado en alcanzar objetivos [6], de modo que la evaluación de los empleados comprometidos con ellos son evaluados en función de los resultados obtenidos.

La implementación del método de Manejo por objetivos no solo tiene la finalidad de evaluar a los empleados, sino también, de acuerdo a lo expuesto por Islam, de organizar a los recursos humanos y a todas las actividades para obtener los resultados esperados [6]. Si bien es relativamente sencillo llegar a las conclusiones acerca de las competencias de los empleados con este método, la evaluación no necesariamente es siempre al final, sino también a lo largo de la ejecución de las actividades y procesos en lo que participan, basados a entregables pequeños y reportes de rendimiento.

Finalmente, Islam aclara que, para que los resultados de la evaluación sean reales y fidedignos, todas las organizaciones que pretendan implementar este método deberán tener bien definidos los resultados esperados y las métricas de efectividad y eficiencia [6].

3. Propuesta de solución. La propuesta de solución es un sistema de información denominado Sistema de Gestión y Desarrollo del Talento (SGDT), el cual contiene tres módulos encargados de automatizar los procesos de elaboración del presupuesto, de capacitación y de evaluación de uniformidad de la escala salarial. La automatización de estos procesos permite, como sistema, la existencia de una herramienta que apoye directamente a la gestión del talento.

SCRUM es el marco de trabajo que gestiona y permite que el desarrollo de la propuesta de solución sea iterativo e incremental. Con iterativo, este marco de trabajo logra que SGDT se implemente a través de una serie de ciclos de desarrollo y, con incremental, que cada uno de estos aporte valor funcional hasta obtener el producto final.

En la Figura (3.1) se muestra los artefactos y los principales hitos del proceso que SCRUM propone para el desarrollo de cualquier producto software y que es utilizado para la implementación de SGDT.



Figura 3.1: Proceso de SCRUM

De acuerdo a la figura que se muestra, el proceso de SCRUM, en primer lugar, genera la Lista Priorizada de Requerimientos ("Product Backlog"), donde se encuentran todos los requerimientos de SGDT ordenados de acuerdo al valor que aportan al negocio. Después de elaborar la lista, se agrupan los requerimientos en Iteraciones ("Sprints") y, por cada una de ellas, se produce la Planificación de la Iteración ("Sprint Planning") para definir y/o resolver cualquier asunto previo a su ejecución. Como resultado final de cada planificación, se tiene la Lista de Tareas de la Iteración ("Sprint Backlog").

Finalmente, la siguiente tabla indica cuál es el rango de duración que debe tener cada una de las Iteraciones: dos semanas como mínimo y cuatro como máximo. Sin embargo, SCRUM no especifica cuál es la cantidad mínima y máxima de Iteraciones para el desarrollo de cualquier producto software. Con lo mencionado, el desarrollo de SGDT tiene siete Iteraciones y, para cada una ellas, la siguiente tabla muestra el tiempo estimado de duración en horas.

Iteración	Horas estimadas
1	87 horas
2	97.5 horas
3	52 horas
4	10 horas
5	23 horas
6	27 horas
7	21 horas

Figura 3.2: Horas estimadas para el desarrollo

El resultado final de ejecutar las siete Iteraciones definidas es la propuesta de solución mencionada en el primer párrafo de esta sección, el Sistema de Gestión y Desarrollo del Talento. A continuación, se explica en qué consiste cada uno de los módulos implementados en SGDT.

3.1. Módulo de presupuesto . Este módulo tiene el propósito principal de gestionar los presupuestos con periodicidad anual, registrar solicitudes de capacitación y de nuevo personal que se proyecta se requerirá. Así mismo, se brinda la posibilidad de saber en qué estado de aprobación está cada una de las solicitudes realizadas y de obtener información consolidado sobre éstos.

El registro de nuevo personal permite definir a qué área de la empresa va a pertenecer así como los conceptos que afectarán su remuneración; ingresos, egresos y aportaciones. Así mismo, da la opción de ingresar el número de elementos que se desea registrar es decir, si se requiere presupuestar a más de un trabajador con los mismos datos se ingresa la cantidad y el sistema hace el presupuesto para esa cantidad de elementos. Ello permite que el trabajo de los empleados encargados de estos procesos sea más ágil y se cuente con control absoluto sobre lo que se presupuesta, ya que en caso se de la situación de actualizar o eliminar algún presupuesto de personal, el sistema lo permite. La Figura (3.3) muestra la interfaz de registro para nuevo personal.

Personal Proyectado

Categoría de personal :

Localidad :

Área :

Sección :

Cargo :

Motivo :

Fecha de Inicio :

Fecha de Fin :

Cantidad :

Conceptos :

Figura 3.3: Registro de nuevo personal

El registro de capacitaciones permite seleccionar la institución y curso que se impartirá en la organización, así como el personal que se desea capacitar. El monto de inversión se calcula automáticamente y varía acorde con la cantidad de personas que se registren para capacitación. La Figura (3.4) muestra la interfaz de registro de una nueva capacitación.

Ambos, los presupuestos del nuevo personal como de capacitaciones presentan el mismo flujo de aprobación, el cual se muestra en la Figura (3.5).

Capacitación Proyectada

Información de la capacitación
 Instituto : Universidad Peruana de Cienci Curso : (Desarrollo de aplicaciones en i)

Información del personal
 Localidad : Cuzco Área : Operaciones Sección : Gerencia de Operaciones

Identificador	Puesto de Trabajo	
Jefe Proy-3	Gerente Comercial 3	<input checked="" type="checkbox"/>
Jefe Proy-4	Gerente Comercial 3	<input checked="" type="checkbox"/>
Jefe Proy-5	Gerente Comercial 3	<input type="checkbox"/>

Monto total: S/. 914 Capacitar a todos

Motivo del presupuesto:

Guardar

Figura 3.4: Registro de capacitación

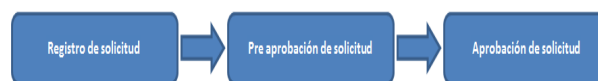


Figura 3.5: Flujo de aprobación de presupuesto

Por último, el módulo brinda un consolidado de los presupuestos que se han realizado, éste se genera de manera dinámica y permite seleccionar la información que se desea visualizar.

3.2. Módulo de capacitación. Este módulo tiene el propósito principal de crear encuestas, para ser aplicadas al personal de una empresa, y que el encargado de realizar las evaluaciones decida si el personal que se ha evaluado requiere ser capacitado en alguna competencia a partir de los resultados.

Las encuestas creadas están dirigidas a un área administrativa específica de la empresa y pueden presentar diversos grupos de preguntas. Cada grupo de preguntas puede ser de un tipo distinto, ya sea de preguntas opcionales o de preguntas abiertas, y enfocarse en un factor de evaluación diferente. La Figura (3.6) muestra la creación de un grupo de preguntas de una encuesta de tipo opcional.

Crear Encuesta

Encuestas Contenido

Crear grupo de preguntas

Descripción :

El grupo tendrá 1 pregunta(s) del tipo Opcional

Las preguntas tendrán : 1 respuesta(s)

Ingrese los títulos de las respuestas :

Respuesta 1

Las cantidad de respuestas marcadas por columnas será de 1 y la cantidad de preguntas a responder será de 1

Pregunta 1
 Enunciado : Subdimensión Ver

Figura 3.6: Creación de preguntas de tipo opcional

La creación de un grupo de preguntas de tipo opcional también presenta la flexibilidad de crear las preguntas, las opciones de respuesta y asignar el puntaje indicado por cada pregunta y su respuesta para la respectiva evaluación, a diferencia de la creación de un grupo de preguntas de tipo abierta, la cual se muestra a continuación.

La Figura (3.7) muestra que, para las preguntas de tipo abierta, no hay asignación de puntajes, puesto que este tipo de preguntas tienen la finalidad de evaluar otros temas, como cultura general o cualquier otro cuya evaluación amerite la redacción de la respuesta.

Al finalizar la ejecución de una encuesta, el módulo brinda el puntaje obtenido por cada factor de evaluación, lo cual sirve para que el encargado de evaluar al personal tenga un punto de referencia antes decidir si se debe realizar la capacitación.

3.3. Módulo de escala salarial. Este módulo tiene el propósito principal de evaluar la escala salarial dentro de la organización e indicar si algún elemento presenta ingresos que no van acorde con el nivel de competencias que presenta en relación a sus compañeros de trabajo.

Figura 3.7: Creación de preguntas de tipo abierta

La metodología que se ha empleado para este análisis es la que se conoce como "Evaluación Por Puntos", que consiste en asignar cierto número de unidades de valor llamadas puntos a cada uno de los factores y sub factores que forman el puesto de trabajo y de esa manera llegar a establecer un ordenamiento de los mismos. La figura 8 muestra un ejemplo de los factores y sub factores que se podrían establecer en una organización para evaluar a los trabajadores.

FACTOR	SUBFACTOR
HABILIDAD	1. EXPERIENCIA
	2. CONOCIMIENTO
	3. CRITERIO E INICIATIVA
ESFUERZO	4. FISICO
	5. MENTAL
RESPONSABILIDAD	6. EN RESULTADOS
	7. SUPERVISIÓN
	8. DATOS CONFIDENCIALES
CONDICIONES DE TRABAJO	9. AMBIENTE Y RIESGO

Figura 3.8: Factores y sub factores

Lo primero que se registra son los grados en base a los que se realizará la evaluación, cada grado presenta un puntaje el cual representa el nivel de madurez en que se encuentra el sub factor. La Figura (3.9) muestra la interfaz de registro de grados en el módulo.

Figura 3.9: Grados registrados para evaluaciones

Luego de ello, se realiza la creación de los factores y se define el porcentaje de importancia que tendrá en el análisis. Así mismo, se crean los sub factores que se relacionan a cada uno de éstos. La metodología indica que se debe de tener como mínimo 4 factores y que la cantidad de sub factores debe ser en total de 8 a 15.

Luego de la creación de todos los elementos se asigna un puntaje tope por cada sub factor en cada grado. La Figura (3.10) muestra el consolidado de una asignación.

Al finalizar con la asignación del puntaje tope por cada sub factor, se realiza la evaluación por puntos de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, lo cual da un consolidado del peso en puntos por cada puesto. La Figura (3.11) muestra un ejemplo de evaluación de puestos de trabajo.

FACTOR	PESEO EN % PARA FACTORES	SUBFACTOR	GRADOS				
			I	II	III	IV	V
HABILIDAD	40	1. EXPERIENCIA 2. CONOCIMIENTO 3. CRITERIO E INICIATIVA	22 14 4	44 28 8	66 42 12	88 56 16	110 70 20
ESFUERZO	20	4. FISICO 5. MENTAL	7 13	14 26	21 39	28 52	35 65
RESPONSABILIDAD	30	6. EN RESULTADOS 7. SUPERVISIÓN 8. DATOS CONFIDENCIALES	14 11 5	28 22 10	42 33 15	56 44 20	70 55 25
CONDICIONES DE TRABAJO	10	9. AMBIENTE Y RIESGO	10	20	30	40	50
TOTAL (EN %)	100%	TOTALES (EN PUNTOS)	100	200	300	400	500

Figura 3.10: Matriz de grados

Evaluación por Puntos

Perfil Puesto	Experiencia	Conocimiento	Fisico	Mental	Supervision	Confidencialidad	Total
Gerente General	I 15	III 45	IV 67	IV 78	III 23	I 0	228
Gerente Comercial 2	I 0	I 0	III 33	I 0	I 0	I 0	33
Programador	I 0	I 3	III 45	IV 45	I 0	IV 100	193

[Guardar](#)

Figura 3.11: Evaluación por puntos

Luego de registrar los grados, sub factores, y asignar puntajes, se genera una tabla de dispersión como la que se muestra en la Figura (3.12), en la cual se tiene la información de los puntos que se registró por cada puesto de trabajo y el ingreso promedio mensual, el ingreso promedio mensual se obtiene desde el módulo de presupuesto, debido a que éste contiene los conceptos que afectan la remuneración de los trabajadores.

PUESTOS	PUESTO		PUNTOS	SALARIO DIARIO	XY	X ²	Y ²
	Nb.	n					
ALMACENISTA	1	1	150	\$283.34	\$42,501.00	\$22,500.00	\$80,089.00
PERFORISTA	2	2	200	400.00	80,000.00	40,000.00	160,000.00
SECRETARIA	3	3	225	600.00	135,000.00	50,625.00	360,000.00
PROGRAMADOR	4	4	250	360.00	90,000.00	62,500.00	129,600.00
AGENTE DE VENTAS	5	5	275	476.66	131,175.00	75,625.00	227,529.00
SUB-CONTADOR	6	6	300	440.00	132,000.00	90,000.00	193,600.00
JEFE DE SELECCIÓN DE R. H.	7	7	350	750.00	262,500.00	122,500.00	562,500.00
GERENTE DE CREDITO Y C.	8	8	375	633.34	237,375.00	140,625.00	400,689.00
GERENTE DE COMPRAS	9	9	400	606.66	242,800.00	160,000.00	368,449.00
CONTADOR	10	10	475	880.00	418,000.00	225,625.00	774,400.00
SUMATORIAS			3,000.00	5,430.00	1,771,351.00	990,000.00	3,256,856.00

Figura 3.12: Datos de Dispersión

En la Figura (3.13) se muestra la dispersión salarial que existe en la organización. Esta se genera mediante el cruce del puntaje acumulado por cada puesto de trabajo y el ingreso promedio relacionado a éstos.

Por último, el módulo brinda un consolidado de los puestos de trabajo que presentan trabajadores con remuneraciones diferentes pero competencias iguales, lo cual es un indicador para la uniformización de la escala salarial, de igual manera el gráfico que se genera brinda mayor visibilidad sobre la remuneración promedio que se percibe por cada puesto de trabajo dentro de la organización.

4. Caso de Estudio. La empresa consultora de Recursos Humanos, Gestión de Negocios R and (GNRS), es el objeto de estudio del proyecto. GNRS cuenta con clientes de la envergadura de Lima Gas, Grambs y Lima Bus. Los servicios que brinda son los siguientes: tercerización de planilla, evaluación del desempeño, auditoría en control de gestión, servicio de asesoría para bienestar social, entre otros.

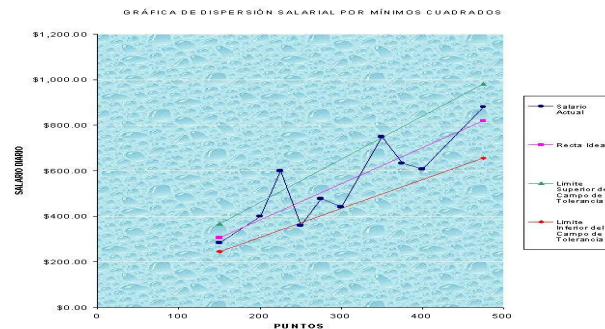


Figura 3.13: Gráfica de dispersión

El proyecto surge, porque se identificó un déficit en los servicios de asesoría para evaluar la necesidad de capacitación y para uniformizar la escala salarial del personal de una empresa. Al examinar los resultados y realizar el análisis de dichas asesorías, se identifica que el problema de la empresa es el siguiente: las consultorías para evaluar la necesidad de capacitación y analizar la escala salarial de los trabajadores son ineficientes y lentas.

Este problema representa una oportunidad de negocio única en su categoría, ya que, en la actualidad, no existen herramientas que realicen análisis de las necesidades de capacitación o análisis de la escala salarial dentro de una empresa. Por ello, SGDT consiste en realizar el análisis y seguimiento del rendimiento, tanto académico como laboral, mediante encuestas, de cada uno de los empleados de las empresas cliente de GNRS en los niveles a los que pertenecen, para determinar la necesidad de capacitación. Así mismo, SGDT también permite identificar a aquellos empleados que desempeñan el mismo rol, pero con remuneración diferente, con la finalidad de uniformizar la escala salarial.

Si bien GNRS es el objeto de estudio del proyecto, ya que es la consultora que realiza las asesorías mencionadas, no es la empresa hacia la cual SGDT busca resolver el problema, sino a la de sus empresas cliente. Por lo tanto, la validación de los resultados se hará cuando el sistema esté en los servidores de producción de las empresas cliente. Finalmente, la siguiente sección muestra cuáles son las conclusiones de la investigación realizada.

5. Conclusiones. Las consultorías para evaluar la necesidad de capacitación y analizar la escala salarial por parte de Gestión de Negocios R and S (GNRS) son ineficientes y lentas. Para resolver el problema, se investigaron diversos sistemas que podían hacerle frente; sin embargo, solamente se encontraron metodologías que puedan ser implementadas de cualquier manera, a excepción de automatizadas. Por esta razón, se decide implementar el Sistema de Gestión y Desarrollo del Talento (SGDT). La automatización de estos procesos se ve traducida en el desarrollo de los módulos de presupuesto, escala salarial y capacitación, los cuales, desde el inicio, buscan solucionar el déficit en los servicios de asesoría para evaluar la necesidad de capacitación y para uniformizar la escala salarial del personal de cualquiera de sus empresas cliente.

El módulo de presupuesto automatiza un proceso sencillo; sin embargo, la automatización de los módulos de escala salarial y capacitación involucra metodologías propias de los procesos. El primer módulo utiliza una metodología por puntos, la cual consiste en asignar un puntaje a cada puesto de trabajo y en base a ello clasificarlos y realizar comparativas a nivel de organización. Por otro lado, el módulo de capacitación utiliza un método de evaluación de desempeño no común a los expuestos en el presente documento. Si bien existen métodos más conocidos como Evaluación 360° o Manejo por objetivos, GNRS decidió hacer las evaluaciones por comparaciones entre los puntajes ideales de las encuestas y los puntajes reales, que vienen como consecuencia de las respuestas de los evaluados.

Finalmente, si bien GNRS es el objeto de estudio del proyecto, no es la empresa hacia la cual SGDT busca resolver el problema, sino a la de sus empresas cliente, ya que son los afectados. Por lo tanto, la validación de los resultados se hará cuando el sistema esté en los servidores de producción de dichas empresas.

Referencias

- [1] Bjorkman, Ingma; Smale, Adam. *La gestión global del talento: Retos y Soluciones.*, Review (2010) 1 - 14.
- [2] Pick, Stephen; Uhles, Neville. *Use a Competency Library to Build a Talent Management System*, The Public Manager (2012) 29 - 34.
- [3] Ankrab, Ebenezer and Sokro, Evans. *Human Resource Information System as Strategic Tool In Human Resource Problems of Management in the 21th Century* (5) (2012). 6.
- [4] Bisquerra, Rafael; Martínez, Francesc; Obiols. *Evaluación de 360°: una aplicación a la educación emocional. Revista de Investigación Educativa (RIE) 1 (24) (2006) 187 - 203.*
- Islam, Alia. *Investigation of Results-based Management (RBM) Approach Applicability in a Developing Country* (2012).
- [5] Islam, Alia. *Evaluación de 360°: Investigación of Results-based Management (RBM) Approach Applicability in a Developing Country* (2012).